

〈自由論文〉

バングラデシュにおける日系企業のコア人材育成

—バングラデシュ企業との比較を中心に—

Core Personnel Development of Japanese Companies in Bangladesh

鈴木 岩 行

Iwayuki Suzuki

【Abstract】

This paper is a study on core personnel development of Japanese Companies and Bangladesh Companies in Bangladesh. Core personnel represents the particular person that is selected as a main stream management personnel at the early stage of his/her business carrier and promoted relatively faster than others. He/She is expected to play a role in a company in the future.

【キーワード】

コア人材育成, キャリア形成, 日系企業とバングラデシュ企業との比較

1. はじめに：研究の目的

バングラデシュはかつて最貧国と言われていたが、輸出世界3位の繊維産業を中心に近年経済成長が目覚ましく、GDPが2006年から2016年までの11年間で2倍となるなど、BRICsに続く新興国のNEXT11に数えられるようになった。日本企業のバングラデシュへの進出も増加し、①労働集約型で低コストを指向する企業（アパレル、皮革、ITアウトソーシング等）、②国内需要指向の企業（BtoCおよびBtoB）、③BOP指向の企業、④インフラプロジェクト指向の企業など多彩であり、2017年7月段階で255社に達している¹⁾。

バングラデシュへの日本企業の進出は続いているが、海外における日系企業の経営に関しては以下のような課題が指摘されている。生産現場では有効な内部育成・内部昇進、そして結果的に生じる遅い昇進が、海外で敬遠され、せっかく育成し

てもすぐにやめてしまう。また、幹部候補の早期選抜・育成も、日本企業の伝統的な人的資源管理になじまず、海外子会社人材の活用において日本企業が欧米企業に後れを取る要因とされている²⁾。また、日本企業における人事面の現地化の遅れ、すなわち日系企業では経営者層になれない（なりにくい）ということが現地人スタッフの昇進に対する不満となり、有能な人材の採用や定着に関する問題を引き起こしていると言われている³⁾。これらの問題を解決するには、日本企業で行われているHRMシステムを職能資格制度から職務等級制度へ改革する必要があるとされている⁴⁾。

鈴木の1997～2001年に行ったアジア10か国の日系企業の経営システムに関する調査では、日系企業自身は業績・成果を重視した処遇管理を実施しているつもりでも、実際は年功序列型昇進・昇給制度が行われているという結果が明らかとなった⁵⁾。

海外の日系企業が「将来中核を担うと目される

コア人材をどのように選抜・育成・登用しているか」を調査（以下、「コア人材育成に関する調査」と呼ぶ）することにより、前述の日系企業の課題である（1）内部昇進・内部育成となっているか、（2）早期選抜・育成になっているか、（3）経営者層へ登用しているかについて、さらに（4）課題を解決するのに必要とされる職務等級制度は導入されているかについて明らかにしようとした。

日系企業のコア人材育成に関する調査を、2002年から現在までに鈴木はアジアの14か国・地域で計21回行った（シンガポール、マレーシア、タイ、中国、インド、香港、台湾、韓国、フィリピン、インドネシア、ベトナム、ミャンマー、カンボジア、バングラデシュ）⁶⁾。この調査により現地国でどのような人的資源管理を行うかは、日系企業が経営的に成功するか否かにとって重要な要因であることが明らかとなった。また、8か国（中国⁷⁾、インドネシア、ベトナム、モンゴル、ミャンマー、韓国、タイ、バングラデシュ）で現地企業の調査を行った。

バングラデシュの日系企業の経営上の課題の上位5つは、1位電力不足・停電、2位従業員の賃金上昇、3位現地人材の能力・意識、4位従業員の質、5位品質管理の難しさである。人材に関するものが3位と4位に挙げられている⁸⁾。本調査の目的はバングラデシュの日系企業の人材育成の現状を明らかにすることにあるが、次の2点に注力した。まず第1点は、バングラデシュの現地企業⁹⁾（以下、バングラデシュ企業と記す）との比較である。バングラデシュ企業の人材育成はどのように行われているのか、バングラデシュ企業の人材育成の実態を明らかにする。バングラデシュ企業と比較することで、日系企業の能力・業績重視、早期選抜・登用はどの程度のものかを明らかにしたい。第2は14か国日系企業と8か国現地企業の比較である。14か国日系企業との比較で在バングラデシュ日系企業の人材育成の現状を、8か国現地企業との比較でバングラデシュ企業の人材育成の現状を測る目安とすることである。

2. アンケート調査結果の概要

今回のバングラデシュにおける日系企業に対する調査は、これまでの調査と同様にアンケート用紙を送付する形で行った。2019年1月、100社へアンケート用紙を送付し、10社から回答を得た。前述したように、在バングラデシュ日系企業（以下、バングラ日系と略す）の現状を測る目安とするために、これまでに調査したアジア13か国に在バングラ日系企業を含んだ14か国の平均（以下日系14か国平均と略す）も併記する。バングラデシュ企業は2016年6月に調査を行い、12社から回答を得た（同年8月に現地ヒアリング調査を予定していたが、7月にダッカ（現地の発音はダカに近いが、ダッカが一般的であるので、ダッカと表記する）で外国人向けテロ事件が発生したため、2019年3月まで現地ヒアリング調査を延期した）。同様に、バングラデシュ企業の現状を測る目安とするために、これまでに調査したアジア7か国にバングラデシュ企業を含んだ8か国の平均（以下現地国企業平均と略す）も併記する。

2.1. 進出企業の現状について

まず、アンケートに回答してくれた企業の現状を述べる。

1. 進出企業の本社の業種

バングラ日系は製造業が半数（50.0%）を占めている。製造業の中で最も多いのは消費関連製造業（30.0%）で、建設・不動産業（20.0%）が2位である。次いで素材関連製造業、機械関連製造業、金融・保険業、情報・メディア業、その他（衣服検品）が10.0%で続いている。19年調査は日系14か国平均と比べると、機械関連製造業（41.6%）が特に少なく、建設・不動産業（4.4%）が多い。バングラデシュ企業も製造業が半数を占めており、最も多いのは消費関連製造業（25.0%）で、次いで素材関連製造業と情報・メディア業（16.7%）である。現地国企業平均と比べると、消費関連製造業（25.2%）はほぼ同じであるが、素材関連製造業（5.5%）と情報・メディ

表 1 本社の業種 (%)

	バングラ企業 16 年	現地国企業平均	バングラ日系 19 年	日系 14 か国平均
1. 消費関連製造業	25.0	25.2	30.0	22.2
2. 素材関連製造業	16.7	5.5	10.0	14.2
3. 機械関連製造業	8.3	4.8	10.0	41.6
4. 卸売・小売業	0	6.3	0	5.8
5. 金融・保険業	8.3	6.7	10.0	1.7
6. 建設・不動産業	8.3	10.3	20.0	4.4
7. 情報・メディア業	16.7	8.6	10.0	1.8
8. サービス・飲食店業	8.3	9.5	0	1.2
9. 運輸・通信業	8.3	4.2	0	5.4
10. エネルギー関連業	0	0.5	0	1.2
11. その他	0	13.3	10.0	3.4

表 2-1 本社規模 (従業員数, %)

	バングラ企業 16 年	現地国企業平均	日系 19 年	日系 14 か国平均
300 人未満	33.3	55.4	62.5	24.4
300 人以上	66.7	44.6	37.5	75.6

表 2-2 海外子会社数

海外子会社数	1 社	2 ~ 4 社	5 ~ 9 社	10 社以上
社数	3	3	0	4

表 3 現地 (子) 会社 設立年 (%)

	バングラ企業 16 年	現地国企業平均	日系 19 年	日系 14 か国平均
11 年以上前	63.6	67.7	22.2	63.6
6 ~ 10 年前	18.2	13.7	55.5	20.6
5 年以内	18.2	18.6	22.2	15.8

ア業 (8.6%) が多い (表 1)。

2-1. 本社の企業規模 (従業員数)

進出企業本社の規模を従業員数で見ると、バングラ日系は 300 人未満の企業が 62.5% を占めており、規模の小さい企業の比率が高い。日系 14 か国平均は 300 人以上の企業が 75.6% で、バングラ日系企業の本社の規模は平均よりかなり小さい。バングラデシュ企業については 6-1. 現地 (子) 会社の企業規模 (従業員数) で取り上げる (表 2-1)。

2-2. 海外子会社数

バングラ日系は、多国籍企業の目安の 1 つである海外子会社を 5 社以上有する企業は 4 社で、回答のあった企業での比率は 40.0% である。多国籍企業としての要素をクリアする企業が少ない (表 2-2)。

3. 現地 (子) 会社設立年

バングラ日系は、設立年数 10 年以下の新しい企業は 77.7% で 4 分の 3 以上を占めている (設立年数 11 年以上の企業が 22.2%)。日系 14 か国日系企業の設立年数 10 年以下の平均は 36.4% で、バングラ日系は平均よりも設立年数 10 年以下の新しい企業が多い。バングラデシュ企業は設立年数 11 年以上の企業が 63.6% を占めている。現地国企業平均 (67.7%) とほぼ同じで新しい企業は少ない (表 3)。

4. 現地 (子) 会社の企業形態

バングラ日系は単独出資が圧倒的 (70.0%) で、合併企業の比率が低い (30.0%, 内訳は多数合併のみ, 少数合併 0)。日系 14 か国の平均は単独出資が 66.2% で、バングラデシュの日系企業の進出形態は、日系 14 か国の平均とほぼ同様である。バングラデシュ企業は現地単独出資が 66.7% で、現地国企業平均 (93.3%) よりも外資との合併企

表4 現地子会社 企業形態 (%)

	バングラ企業 16 年	現地国企業平均	日系 19 年	日系 14 か国平均
多数合併	25.0	5.6	30.0	23.5
少数合併	0	0	0	6.7
単独出資	66.7	93.3	70.0	66.2
その他	8.3	2.0	0	3.4

表5 進出目的 (%)

	日系 19 年	日系 14 か国平均
1. 安価な労働力	37.2	25.1
2. 現地市場	18.6	31.7
3. 第三国への輸出	9.3	10.9
4. 逆輸入	4.7	4.0
5. 本社等関連企業との関係	0	13.6
6. 法的・税制等の優遇措置	14.0	8.3
7. 情報収集	9.3	5.9
8. その他	7.0 (技術移転)	0.5

表6-1 現地(子)会社の企業規模(従業員数, %)

	現地 16 年	現地国企業平均	日系 19 年	日系 14 か国平均
300 人未満	33.3	55.4	60.0	63.9
300 人以上	66.7	44.6	40.0	36.1

表6-2 バングラデシュ日系企業におけるホワイトカラーの人数別企業数(2019年)

人数	1～9	10～19	20～29	30～39	40～49	50～99	100以上	未記入	平均
社数	5	2	0	0	0	0	2	1	55.6
%	55.6	22.2	0	0	0	0	22.2	11.1	

業が多い(表4)。

5. 現地への進出目的(1位を3点, 2位を2点, 3位を1点として合計点を計算し, 各項目の合計点に占める割合を算出した)

バングラ日系の上位は, 1位安価な労働力(37.2%), 2位現地市場(18.6%), 3位法的・税制等の優遇措置(14.0%)で, ここまでが10%以上である。日系14か国の平均は, 1位現地市場(31.7%, バングラ日系との差は-13.1ポイント, 以下%の後はバングラ日系との差である), 2位安価な労働力(25.1%, +12.1ポイント), 3位本社等関連企業との関係(13.6%, -13.6ポイント)である。バングラ日系は安価な労働力と法的・税制等の優遇措置(+5.7ポイント)の多さが際立っている(表5)。

6-1. 現地(子)会社の企業規模(従業員数)

バングラ日系現地子会社の企業規模を従業員数で見ると, 300人未満の小規模な企業が60%を

占める。日系14か国の平均も, 300人未満の企業が63.9%なので, バングラ日系は平均並みである。バングラデシュ企業は300人未満の企業が33.3%で, バングラ日系企業は無論, 現地国企業の平均よりも大規模の企業が多い(表6-1)。

6-2. ホワイトカラー従業員数別企業数

バングラ日系子会社をホワイトカラー従業員数別に見ると, 1～9人の企業が5社, 10～19人の企業が2社, 20～29人の企業が0, 30～39人の企業も0, 40～49人の企業も0, 50～99人の企業も0, 100人以上の企業が2社で1社平均は55.6人である。ホワイトカラーが1ケタしかない企業は5社(55.6%)で, 15年度に調査したインドやインドネシアの日系企業に比べて, ホワイトカラーの人数が多い(表6-2)。

6-3. 役員・管理職における日本人が過半数の企業の比率

バングラ日系の役員および管理職において日本

表 6-3 役員・管理職において日本人が過半数を占める会社の比率（2016 年，％）

	日系 19 年	日系 14 か国平均
役員	75.0	84.9
管理職	30.0	27.9

表 7 現地子会社としての権限

現地法人のもつ権限	日系 19 年	日系 14 か国平均
1. 人件費総額の決定	2.67	2.64
2. 固定資産の購入・処分	1.50	1.97
3. 生産販売量の決定	1.20	2.24
4. 利益処分・再投資	1.13	1.54
5. 貸付・借入・債務保証	0.80	1.31
6. 現地法人の役員人事	0.71	1.17
7. 新事業の企業化	1.38	1.20
8. 現地広報活動	1.89	2.04

表 8 現地コア人材の充足度

バングラ企業 16 年	現地国企業平均	日系 19 年	日系 14 か国平均
-0.50	-0.89	-1.20	-1.27

人が過半数となっている企業の比率を見ると、管理職クラスでは日本人が過半数となっている企業は少なく（30.0％）、役員では日本人が過半数となっている企業は 75.0％で、日系 14 か国の平均は、役員クラスで 84.9％、管理職クラスで 27.9％であり、バングラ日系は役員クラスで平均より現地化が進んでいると考えられる（表 6-3）。

7. 現地子会社へ移譲されている権限（全くないを 0 点、あまりないを 1 点、どちらかという和多いを 2 点、非常に多いを 3 点とし、回答企業の平均をとった）

バングラ日系では、8 項目のうち 1 項目でしかどちらかという和多いの 2 点を超えていなかった。最も委譲度の高いものは、人件費総額の決定（2.67 点）、次に現地広報活動（1.89）、固定資産の購入・処分（1.50）で、中位数の 1.5 点を上回る項目はこの 3 つである。1 点を下回る低い項目は現地法人の役員人事（0.71 点）、貸付・借入・債務保証（0.80 点）である。日系 14 か国の平均で 2 点以上の委譲度の高い項目は人件費総額の決定、生産販売量の決定、現地広報活動の 3 つで、1 点を下回る低い項目はない（表 7）。

2. コア人材の育成について

ここからは回答企業が、ホワイトカラーの中からコア人材の育成にどのように取り組んでいるかを、（1）コア人材の充足度、（2）採用方法（内部昇進・内部育成に関わる）・選抜要件・決定時期（早期選抜・登用に関わる）、（3）昇進させる職位（経営者層への昇進ができるかに関わる）と必要な職種、（4）育成施策の実施率とキャリア形成のパターン（職務給制度の採用と関わる）、（5）定着施策、（6）コア人材制度の評価と受け入れ度の順に見る。

8. コア人材の充足度について（かなり不足を -2 点、やや不足を -1 点、十分であることを 0 点、やや余剰を 1 点、かなり余剰を 2 点とし、回答企業の平均をとった）

バングラ日系では -1.20 で、日系 14 か国平均の -1.27 よりも不足感は少し弱い。バングラデシュ企業は -0.50 で日系企業よりはもちろん、現地国企業平均（-0.89）よりも不足感はかなり低い（表 8）。

- 9-1. 採用方法について（選択肢 8、全くないを 0 点、あまりないを 1 点、どちらかと

表9-1 現地コア人材の採用方法

採用方法	バングラ企業16年	現地国企業平均	日系19年	日系14か国平均
1. 新規学卒者の定期採用	1.00	1.32	0.44	0.91
2. 新聞・求人雑誌等による採用	1.67	1.15	1.40	1.37
3. 職業紹介機構を通じての採用	1.20	0.99	0.78	1.61
4. 他社からヘッドハント	1.33	0.71	1.00	0.73
5. 本社からの派遣・出向	1.09	0.39	0.78	0.91
6. 関連企業等からの出向・転籍	0.75	0.83	0.33	0.52
7. 社員による紹介	2.30	2.01	1.40	1.12
8. インターネットによる採用	1.90	1.76	1.13	0.97

表9-2 コア人材の選抜要件(%)

選抜要件	バングラ企業16年	現地国企業平均	日系19年	日系14か国平均
1. 語学力	12.5	8.6	11.7	7.8
2. 学歴(含資格, 学位)	9.9	11.2	1.7	2.6
3. 社内での実績	5.5	7.0	0	9.6
4. 社内外の過去の実績	9.1	7.5	15.0	7.4
5. 将来性	9.1	5.9	3.3	4.5
6. 人柄	11.6	9.5	16.7	9.2
7. リーダーシップ	11.2	7.9	10.0	19.2
8. 実行力	9.9	13.8	16.7	14.5
9. 専門性	10.3	14.9	1.7	8.4
10. 問題解決力	10.3	9.4	20.0	13.3
11. 洞察力	0	4.5	3.3	3.0

いうと多いを2点、非常に多いを3点とし、回答企業の平均をとった)

コア人材の採用方法は、バングラ日系企業は新聞・求人雑誌等による採用と社員による紹介が同率(1.40)1位で、第3位はインターネットによる採用であるが1.13である。8つの選択肢のうち中位数の1.5点を超えるものはない。内部育成でない採用方法のうち、本社からの派遣・出向(0.78)や関連企業等からの出向・転籍(0.33)は少なく、他社からヘッドハントは4位であるが、1.00であり、多いとは言えない。したがって、内部昇進・内部育成中心と考えられる。日系14か国平均を見ると、1位は職業紹介機構を通じての採用(1.61)、2位は新聞・求人雑誌等による採用(1.37)である。本社からの派遣・出向(0.91)、他社からヘッドハント(0.73)と関連企業等からの出向・転籍(0.52)は日系14か国平均でも少ない。バングラデシュ企業は社員による紹介(2.30)が最も多い。2位はインターネットによる採用(1.90)である。1位と2位は現地国企業平均と同じ項目である(表9-1)。

9-2. コア人材の選抜要件(選択肢11、うち3つを回答。1位を3点、2位を2点、3位を1点として合計点を計算し、各項目の合計点に占める割合を算出した)

選抜要件はバングラ日系では1位問題解決力(20.0%)、2位は同率で人柄と実行力(16.7%)、4位社内外の過去の実績(15.0%)である。他に10%以上のものは語学力とリーダーシップである。選抜要件の日系14か国の平均は、1位リーダーシップ、2位実行力、3位問題解決力である。バングラデシュ企業は1位語学力(12.5%)、2位人柄(11.6%)、3位はリーダーシップ(11.2%)で、10%以上のものは他に専門性と問題解決力である。バングラデシュ企業の上位3つのうち、日系企業で上位に入っている要件は人柄だけであり、両国企業で選抜要件が異なっている。現地国企業平均の上位は、1位専門性、2位実行力、3位学歴でバングラデシュ企業と異なっている(表9-2)。

10-1. コア人材選抜の決定時期(選択肢5、うち1つ回答)

表 10-1 コア人材の対象者を最終的に決定する時期（％）

決定する時期	バングラ企業 16 年	現地国企業平均	日系 19 年	日系 14 か国平均
1. 入社時	50.0	28.8	30.0	10.1
2. 入社後 1 年以内	33.3	26.5	10.0	7.4
3. 入社後 1 ～ 3 年	16.7	26.9	20.0	20.8
4. 入社後 3 ～ 5 年	0	12.8	20.0	27.6
5. 入社後 5 年以上	0	5.1	20.0	34.1

表 10-2 コア人材の対象者を最終的に決定するもの（％）

決定するもの	バングラ企業 16 年	現地国企業平均	日系 19 年	日系 14 か国平均
1. (子) 会社直属上司	0	21.2	10.0	8.2
2. (子) 会社人事部門	41.7	12.8	0	4.1
3. (子) 会社の特別委員会	8.3	2.6	10.0	2.5
4. (子) 会社社長・役員	50.0	61.3	70.0	80.7
5. 本社人事部	0	2.1	10.0	5.1

表 11-1 コア人材を昇進させる職位

昇進させる職位	バングラ企業 16 年	現地国企業平均	日系 19 年	日系 14 か国平均
1. (子) 会社部長クラス	1.45	2.00	2.00	2.25
2. (子) 会社役員クラス	0.73	1.25	1.14	1.08
3. (子) 会社社長	0.10	0.85	1.00	0.46
4. 本社役員クラス	0.56	0.43	0.44	0.15

バングラ日系のコア人材選抜の決定時期は、1 位が入社時（30.0％）で、入社後 1 ～ 3 年、入社後 3 ～ 5 年、入社後 5 年以上が同率（20.0％）2 位である、5 位は入社後 1 年以内（10.0％）である。入社後 3 年以内にコア人材として選抜する企業が 60.0％である。入社後 3 年以内に選抜する企業の日系 14 か国の平均は 38.3％なので、バングラ日系はかなり早い選抜である。バングラデシュ企業で入社後 3 年以内にコア人材に選抜しているのは 100％で、バングラ日系よりはもちろん、現地国企業平均（82.2％）よりも早く選抜している（表 10-1）。

10-2. コア人材選抜の最終決定者（選択肢 5, うち 1 つ回答）

コア人材選抜の最終決定者は、バングラ日系は子会社の社長・役員が 70.0％を占めて圧倒的である。日系 14 か国の平均も子会社の社長・役員が圧倒的である（80.7％）。バングラデシュ企業は社長・役員が 50.0％で最も多いが、人事部門もかなり多い（41.7％）。大規模企業が多いためと考えられる。現地国企業平均で社長・役員（61.3％）に次いで多い直属上司（21.2％）は 0 である（表

10-2）。

11-1. 昇進させる職位（選択肢 4, 全くないを 0 点、あまりないを 1 点、どちらかという和多いを 2 点、非常に多いを 3 点とし、回答企業の平均をとった）

昇進させる職位は、バングラ日系は子会社部長クラスが圧倒的（2.00）であり、日系 14 か国の平均も子会社部長クラスが圧倒的である（2.25）。役員になる比率（1.14）は、日系 14 か国平均（1.08）と差はあまりないが、子会社社長に昇進させる比率（1.00）はやや高い。バングラデシュ企業でもコア人材を昇進させる職位は部長クラスまでの企業が最も多いが、1.45 で中位数（1.5）を超えていない。現地国企業平均（2.00）よりもかなり低い。バングラデシュ企業に対するヒアリングによれば、同族企業は部長クラスに昇進するのも大変だということであった。ミャンマー企業と同様の傾向である¹⁰⁾（表 11-1）。

11-2. コア人材を必要とする職種（選択肢 6, 全く必要としないを 0 点、あまり必要としないを 1 点、どちらかというとも必要とするを 2 点、非常に必要とするを 3

表 11-2 コア人材を必要とする職種

職種	バングラ企業 16 年	現地国企業平均	日系 19 年	日系 14 か国平均
1. 営業	2.00	2.29	2.00	1.89
2. 総務・人事	1.92	1.94	2.00	1.93
3. 財務・経理	1.83	2.07	2.40	2.22
4. 開発・設計	2.45	2.17	1.78	1.64
5. 生産・技術	2.55	2.21	2.40	2.33
6. 法務・特許	1.67	1.61	1.50	1.24

表 12-1 コア人材の育成施策

育成施策	バングラ企業 16 年	現地国企業平均	日系 19 年	日系 14 か国平均
1. 社外の研修機関（含大学）への派遣	1.00	1.60	1.10	1.04
2. 本社へ出向させ上位の職務を経験させる	1.00	0.54	0.56	1.07
3. コア人材を意識した能力開発プログラム	2.55	1.38	1.20	1.21
4. コア人材を意識したキャリア形成	2.55	1.00	1.30	1.41

点とし、回答企業の平均をとった)

バングラ日系の必要とする職種の 1 位は同率 (2.40) で財務・経理と生産・技術である。財務・経理は現地当局との折衝が必要なためであり、生産・技術は進出企業に製造業が多いためと考えられる。日系 14 か国の平均は、1 位は生産・技術 (2.33) で、2 位が財務・経理 (2.22) である。必要性が高い理由は、バングラ日系と同様である。バングラデシュ企業は 1 位生産・技術 (2.55)、2 位開発・設計 (2.45)、3 位営業 (2.00) である。2 点以上はこの 3 つである。現地国企業平均は、1 位営業 (2.29)、2 位生産・技術 (2.21)、3 位開発・設計 (2.17) で、バングラデシュ企業は生産・技術と開発・設計の必要性が強いようである (表 11-2)。

12-1. コア人材育成の施策 (選択肢 4, 全く実施していないを 0 点, あまり実施していないを 1 点, どちらかというと実施しているを 2 点, 大いに実施しているを 3 点とし、回答企業の平均をとった)

バングラ日系のコア人材育成の施策は、1 位の「コア人材を意識したキャリア形成」でも 1.30 で、中位数の 1.5 点を超えているものではなく、コア人材育成策の実施率は高いとは言えないと考えられる。日系 14 か国の平均も 1.5 点を超えているも

のではなく、1 位の「コア人材を意識したキャリア形成」でも 1.41 で、アジア 14 か国の日系企業のコア人材育成策の実施率も高いとは言えない。バングラデシュ企業の 1 位は同率で「コア人材を意識した能力開発プログラム」と「コア人材を意識したキャリア形成」で 2.55 と非常に実施率が高い。現地国企業平均は、1 位「社外の研修機関への派遣」(1.60) で、1.5 点を超えているものはこれ 1 つだけである。バングラデシュ企業のコア人材育成の施策の実施率が高い (表 12-1)。

12-2. キャリア形成パターン (図 1, 選択肢 3, 「今まで」と「今後」で 1 つずつ回答)

バングラ日系では、今まで 1 位だったパターン 2 (一定年齢までに一つの職務で専門性を身につけ、その分野のプロフェッショナルを育成するキャリア) が、今後は 10 ポイント減る (50.0% から 40.0% へ) が、今後もパターン 2 は同率で 1 位である。今まで最少であったパターン 1 (一定年齢までに幅広い職務を経験し、将来の中核となる人材を育成するキャリア) が大幅に増え (20.0% から 40.0% へ) 最も多くなる。日系 14 か国の平均では、傾向的にはバングラ日系と同様に、今まで 1 位だったパターン 2 が減少し、パターン 1 が今後は最多となる。バングラデシュ企業は今までは 1 位だったパターン 2 がやや減少するが、

図1 コア人材のキャリア形成のパターン

キャリア形成のパターン	年齢	年齢	年齢
	職務	職務	職務
	一定年齢までに幅広い職務を経験し、将来の中核となる人材を育成するキャリア	一定年齢までに1つの職務で高度な専門性を身につけ、その分野のプロフェッショナルを育成するキャリア	一定年齢までに狭い範囲の職務を経験し、企業内スペシャリストを育成するキャリア
これまで	1	2	3
今後	1	2	3

表 12-2 コア人材のキャリア形成のパターン (%)

	バングラ企業 16 年	現地国企業平均	日系 19 年	日系 14 か国平均
今まで パターン 1	18.8	34.9	20.0	18.8
パターン 2	56.3	46.6	50.0	47.4
パターン 3	25.0	18.6	30.0	33.8
今後 パターン 1	37.5	41.3	40.0	40.3
パターン 2	50.0	38.8	40.0	26.1
パターン 3	12.5	20.0	20.0	33.7

1位のままである(56.3%から50.0%へ)。最少だったパターン1が2倍に増える。現地国企業平均も1位だったパターン2がやや減少し、パターン1が増えるのは同様であるが、パターン3(一定年齢までに狭い範囲の職務を経験し、企業内スペシャリストを育成するキャリア)がやや増えるのに対して、バングラデシュ企業は減少する。職務等級と関わるパターン2はバングラ日系よりも多い(表12-2)。

13. コア人材を定着させるための施策(選択肢11、全く有効でないを0点、あまり有効でないを1点、どちらかという有効であるを2点、非常に有効であるを3点とし、回答企業の平均をとった)

定着施策で有効なものは、バングラ日系は1位が給与・賞与の反映幅の拡大、2位が昇進・昇格のスピード、3位能力開発の機会の拡充、4位裁量権の拡大である。日系14か国の平均は1位給与・賞与の反映幅の拡大、2位昇進・昇格のスピード、3位は裁量権の拡大、4位能力開発の機

会の拡充である(2点以上はここまで)。バングラデシュ企業は、1位報奨金・奨励金制度、2位能力開発の機会の拡充、3位給与・賞与の反映幅の拡大、4位昇進・昇格のスピードで、バングラ日系は無論のこと、現地国企業平均(4位2.20)よりも報奨金・奨励金制度が有効だと考えている(表13)。

14. コア人材制度の評価(選択肢12、違うを0点、やや違うを1点、まあそうだと2点、そのとおりを3点とし、回答企業の平均をとった)

選択肢の1番から5番はプラス評価に関するもので、6番から12番はマイナス評価に関するものなので両者を分けて述べる。

(1) プラス評価に関して バングラ日系は1位が「限られた資源を有効に活用するシステムである」(2.80)で、2位は「人材が流動化する中で有効な人材育成のシステムである」(2.70)、3位が「世の中の変化に対応できるシステムである」(2.60)、4位「ホワイトカラーの選抜に有効なシ

表 13 コア人材を定着させる施策

定着施策	バングラ企業 16 年	現地国企業平均	日系 19 年	日系 14 か国平均
1. 給与・賞与の反映幅拡大	2.45	2.43	2.60	2.48
2. 昇進・昇格のスピード	2.25	2.16	2.50	2.26
3. 能力開発機会の拡充	2.50	2.33	2.40	2.00
4. 裁量権の拡大	1.67	1.89	2.30	2.01
5. 報奨金・奨励金制度	2.67	2.20	2.20	1.78
6. ストックオプション制度	1.92	1.60	0.78	0.71
7. 社内公募制	1.09	1.55	0.89	0.82
8. 表彰制度	2.00	2.23	2.00	1.56
9. 福利厚生 の 充 実	1.25	2.13	2.25	1.74

表 14-1 コア人材制度の評価 プラス評価

	バングラ企業 16 年	現地国企業平均	日系 19 年	日系 14 か国平均
1. 世の中の変化に対応できるシステムである	2.55	2.08	2.60	2.16
2. 限られた資源を有効に活用するシステムである	2.50	2.23	2.80	2.34
3. 人材が流動化する中で有効な人材育成のシステムである	2.42	2.22	2.70	2.30
4. ホワイトカラーの選抜に有効なシステムである	2.27	1.97	2.56	1.89
5. 能力があるものを魅きつけるシステムである	2.92	2.34	2.44	2.34

表 14-2 コア人材制度の評価 マイナス評価

	バングラ企業 16 年	現地国企業平均	日系 19 年	日系 14 か国平均
6. 選抜のための基準作りや評価が難しい	1.27	1.64	2.30	2.34
7. コア人材として選抜されたものへの負担が大きい	0.91	1.70	1.44	1.52
8. コア人材の育成に費用や時間がかかる	1.33	2.07	2.10	2.29
9. コア人材の要件を満たす人材が少ない	1.55	2.06	2.50	2.44
10. コア人材以外の社員のモチベーションが失われる	1.00	1.48	0.80	1.33
11. 人間関係がギクシャクする	0.82	1.36	1.11	1.19

システムである」(2.56)で、4項目で2.50以上で5項目とも2点以上である。バングラデシュ企業は1位が「能力があるものを魅きつけるシステムである」(2.92)、2位「世の中の変化に対応できるシステムである」(2.55)、3位「限られた資源を有効に活用するシステムである」(2.50)であり、3項目で2.50以上で5項目とも2点以上である。コア人材制度への評価は日系企業同様高い(表14-1)。

(2) マイナス評価に関して バングラ日系1位は「コア人材の要件を満たす人材が少ない」

(2.50)、2位「選抜のための基準作りや評価が難しい」(2.30)、3位「コア人材の育成に費用や時間がかかる」(2.10)となった。2点以上はこの3つで、日系14か国の平均とは順番は変わっていない。バングラデシュ企業は1位が「コア人材の要件を満たす人材が少ない」であるが1.55で、コア人材制度をマイナスに評価する度合いはバングラ日系よりかなり低いようである(表14-2)。

15. コア人材制度という考え方の受け入れについて(全く受け入れられないを0点、あまり受け入れられないを1点、どちら

表 15-1 コア人材制度の受け入れ度

	バングラ企業 16 年	現地国企業平均	日系 19 年	日系 14 か国平均
受け入れ度	2.75	2.22	2.56	2.11

表 15-2 コア人材制度の設立年数別受け入れ度（日系企業 19 年調査）

進出時期	社数	受け入れ度
11 年以上	2	2.00
6 ～ 10 年	5	2.50 (内わからない 1)
5 年以内	2	3.00
未記入	1	3.00

表 15-3 コア人材制度のホワイトカラーの人数別受け入れ度（日系企業 19 年調査）

ホワイトカラーの人数	社数	受け入れ度
1 ～ 9	5	2.40
10 ～ 19	2	3.00 (内わからない 1)
20 ～ 29	0	
30 ～ 49	0	
50 ～ 99	0	
100 以上	2	3.00
未記入	1	2.00

表 15-4 コア人材制度の決定時期別受け入れ度（日系企業 19 年調査）

	社数	受け入れ度
入社時	3	3.00
入社後 1 年以内	1	3.00
入社後 1 ～ 3 年	2	2.00
入社後 3 ～ 5 年	2	3.00 (内わからない 1)
入社後 5 年以上	2	2.00

かという受け入れられるを 2 点、大いに受け入れられるを 3 点とし、回答企業の平均をとった)

(1) コア人材制度の受け入れについて、バングラ日系は 2.56 で、日系 14 か国の平均 2.11 を大きく上回っている。バングラデシュ企業はさらに高い 2.75 である。現地国企業平均は 2.22 であるので、バングラデシュではコア人材制度はかなり受け入れられると理解されている (表 15-1)。

バングラ日系のコア人材制度の受け入れについて、設立年数別、ホワイトカラーの人数別、コア人材の決定時期別にみると、

(2) 設立年数別では、11 年以上は 2.00、6 ～ 10 年は 2.50、5 年以内は 3.00 である。設立期間が長くなるほど受け入れ度が高くなるとは必ずしも言えない (表 15-2)。

(3) ホワイトカラーの人数別では、1 ～ 9 人が

5 社で 2.40、10 ～ 19 人が 2 社で 3.00、20 ～ 29 人、30 ～ 49 人、50 ～ 99 人の企業無し、100 人以上 2 社で 3.00 である。ホワイトカラーの人数が多くなるほど受け入れ度が高くなる可能性はあるが、回答数が少ないため確定的なことは言えない (表 15-3)。

(4) コア人材の決定時期別では、入社時が 3.00、入社後 1 年以内 3.00、同 1 ～ 3 年が 2.00、同 3 ～ 5 年が 3.00、同 5 年以上が 2.00 である。決定年数が早くなるほど受け入れ度が高くなる傾向があるとは必ずしも言えない (表 15-4)。

3. ヒアリング調査結果の概要

ヒアリング調査は、事前に実施したアンケート調査に協力してくれた企業の中から、バングラ日系は 10 社の中から 4 社を対象に、バングラデ

シユ企業は同様に12社の中から3社を対象に、2019年3月に実施した。実施した企業は地域別では、すべてダッカ市所在である。

1. バングラ日系の業種は、情報・メディア業(A社)、運輸・通信業(B社)、消費関連製造業(C社)、建設・不動産業(D社)である。アンケート調査より製造業の比率が低い。バングラデシュ企業の業種は3社とも消費関連製造業(繊維品製造業E、F、G社)である。

2. バングラ日系の現地子会社設立年は、6～10年が3社(75%、B、C、D社)、5年以内が1社(25%、A社)である。5年以内の企業の比率はアンケート(22.2%)とほぼ同じである。バングラデシュ企業の設立年は、11～15年が2社(66.7%、E、F社)、5年以内が1社(33.3%、G社)である。

3. バングラ日系の現地子会社の企業形態は、3社が日本側の多数合弁、単独出資は1社のみ(B社)である。単独出資の比率はアンケート(70.0%)よりも低い。バングラデシュ企業の企業形態は、国内資本のみは1社(F社)、バングラデシュ側の多数合弁1社(G社)、100%外資系企業1社(E社)である。ただし、E社の経営は完全に現地化(親会社からの派遣者はいない)しているため、人材育成面ではバングラデシュ企業として扱った。

4. バングラ日系の進出目的の1位は、安価な労働力が2社(B、C社)、現地市場が1社(A社)、技術移転および人材育成が1社(D社)である。2位以下を含めてアンケートと同様に計算すると、安価な労働力(47.1%)、同率で現地市場と技術移転および人材育成(17.6%)、逆輸入(11.8%)、以下情報収集(5.9%)である。アンケートの結果よりも安価な労働力が高く、法的・税制等の優遇措置(14.0%)の比率が低い。

5. 現地(子)会社の企業規模

バングラ日系は4社中3社が300人未満でアンケート(60.0%)よりも小規模な企業の比率が高い。ホワイトカラーの人数は、1～9人が2社、11～20人が1社、100人以上が1社である。バングラデシュ企業の企業規模は、3社とも300人

以上である。ホワイトカラーの人数は、40～49人が1社、50～99人が1社、100人以上が1社である。

ここからコア人材について、(1)コア人材の充足度、(2)採用方法と選抜要件、(3)選抜の決定時期、(4)昇進させる職位と必要な職種、(5)育成施策とキャリア形成パターンの変化、(6)定着施策、(7)受け入れ度の順に見る。

(1) コア人材の充足度

コア人材の充足度は、バングラ日系はかなり不足2社、やや不足1社、充足1社で、アンケート(-1.20)と同様に計算すると-1.25で、アンケートとほぼ同じである。アジアの日系企業の中では充足度はほぼ平均的である。バングラデシュ企業は、充足、かなり余剰、やや不足1社ずつで、やはりアンケート(-0.50)と同様に計算すると0.33で、アンケートより充足感はかなり大きい。

(2) 採用方法・選抜要件

採用方法は、バングラ日系は社員による紹介3社、インターネットによる採用1社、他に他社からヘッドハント、新聞・求人雑誌等による採用が各2社(複数回答)である。社員による紹介がアンケート(1.40)よりも多い。本社からの派遣・出向等はなく、コア人材を内部育成・昇進させていると思われる。バングラデシュ企業は、インターネットによる採用2社、社員による紹介2社、職業紹介機構と新聞・求人雑誌等による採用が各1社(複数回答)である。

選抜要件をアンケートと同様に計算すると、バングラ日系は1位語学力(20.8%)、2位同率で洞察力と問題解決力(16.7%)、4位同率で人柄、社内外の過去の実績、実行力(12.5%)で、10%以上はここまでである。語学力をアンケート(11.7%)よりも重視している。

バングラデシュ企業は同様に計算すると、1位学歴(33.3%)、2位専門性(22.8%)、3位社内での実績(16.7%)、4位は同率で問題解決力と社内外の過去の実績(11.1%)、10%以上はここまでである。

(3) 選抜の決定時期について

バングラ日系は、入社時2社(A、D社)、入

入社後1年以内1社（B社）、1～2年で転職することがあるので入社後1～3年が1社（C社）で、3年以内という企業の比率（100%）はアンケート（60.0%）より高い。バングラデシュ企業の決定時期は、入社時2社、入社後1年以内1社（G社）で、入社後1年以内100%で、日系企業よりもかなり早期に選抜・登用している。

（4）コア人材を昇進させる職位と必要な職種

昇進させる職位は、バングラ日系は子会社社長（A社）、子会社部長（B社）、本社役員（D社）、不明（C社）である。アンケートよりも子会社社長、本社役員に昇進させる比率が高い。子会社社長以上に登用しようとしている割合は、66.7%である。バングラデシュ企業は、部長2社（E、F社）、課長1社（G社、オーナー企業なので）である。オーナー企業では部長以上に昇進する比率は低い。

必要な職種は、バングラ日系は生産・技術3社、財務・経理と営業各2社、開発・設計、法務・特許各1社（複数回答）である。アンケートと同様生産・技術と財務・経理の必要度が高い。C社によると、税務署との関係で財務・経理が、税関との関係で法務・特許が必要である。バングラデシュ企業は生産・技術2社（F、G社）、営業1社（E社）である。

（5）コア人材としての育成施策とキャリア形成のパターンについて

バングラ日系は、コア人材を意識したキャリア形成が2社（B、D社）、社外の研修機関への派遣1社（A社）、日本本社へ出向させ上位の職務を経験させる1社（C社）である。バングラデシュ企業は、社外の研修機関（繊維関係の協会）への派遣1社（E社）、コア人材を意識したキャリア形成が1社（F社）、コア人材を意識した能力開発プログラム1社（G社）である。

キャリア形成のパターンは、バングラ日系は、今後は「一定年齢までに狭い範囲の職務を経験し、企業内スペシャリストを育成するキャリア」であるパターン3が2社（A、D社）、「一定年齢までに1つの職務で高度な専門性を身につけ、その分野のプロフェッショナルを育成するキャリア」で

あるパターン2が2社（B、C社）である。アンケートで40%を占めていた「一定年齢までに幅広い職務を経験し、将来の中核となる人材を育成するキャリア」であるパターン1は0であった。

バングラデシュ企業は、3社ともパターン2の「一定年齢までに1つの職務で高度な専門性を身につけ、その分野のプロフェッショナルを育成するキャリア」である。

（6）コア人材を定着させるために最も有効な施策

バングラ日系は、「能力開発機会の拡充」が2社（A、D社）、「昇進・昇格のスピード」が1社（B社）、「給与・賞与の反映幅の拡大」が1社（C社）である。バングラデシュ企業は、「昇進・昇格のスピード」が2社（E、G社）、「給与・賞与の反映幅拡大」1社（G社、複数回答）、「表彰制度」1社（F社）と「福利厚生の実施」1社（F社、複数回答）である。

（7）コア人材制度について

バングラ日系は、「あまり受け入れられない」（C社）を除く、3社が「大いに受け入れられる」としている。アンケートと同様に計算すると、2.50でアンケート（2.56）とほぼ同じである。バングラデシュ企業は、「大いに受け入れられる」2社（E、F社）、「どちらかという受け入れられる」は1社（G社）、アンケートと同様に計算すると、2.67でアンケート（2.75）よりやや低かった。

4. 終わりに

在バングラデシュ日系企業がコア人材の育成にどのように取り組んでいるかを、アジアに進出した日系企業（14か国の平均）とバングラデシュ企業との比較を中心に見てきたが、（1）内部昇進・内部育成に関わる採用方法、（2）早期選抜・登用に関わる決定時期、（3）経営者層とされるかに関わる昇進させる職位、（4）職務等級制度の採用に関わるキャリア形成のパターン、（5）コア人材制度の受け入れ度について、アンケート調査とヒアリング調査を総合すると、以下のとおりであ

る。

(1) 内部昇進・内部育成に関わる採用方法について、バングラ日系はアンケートによれば、新聞・求人雑誌等による採用と社員による紹介が主であるが、ヒアリングではヘッドハントも行われている。次の早期選抜・登用から見られるように内部育成・昇進に拘っていない可能性がある。バングラデシュ企業は社員による紹介とインターネット・サイトによる採用が圧倒的で、日系企業よりも早期選抜・登用されていることから、やはり内部育成・昇進に拘っていないようである。

(2) 早期選抜・登用に関わる決定時期について、バングラ日系は60%が3年以内にコア人材の対象者を決定しており、日系14か国平均よりもかなり早い。この傾向は、ヒアリングでも同様である。バングラデシュ企業の選抜・登用はバングラ日系企業よりもっと早く、50%が入社時に決定しており、3年以内に全員が決定している。

(3) 経営者層となれるかに関わる昇進させる職位について、バングラ日系はコア人材が昇進できる職位は子会社部長までが最も高く、日系14か国平均よりやや低いが大差はない。それでも役員以上になる比率は日系14か国平均より高く、特に子会社社長になる比率(1.00)は日系14か国平均(0.46)の倍以上である。ヒアリングで、バングラデシュ企業は部長以上になる比率が日系より低い。ヒアリングによると、オーナー企業G社では、昇進は課長までであり、オーナー企業では部長以上に昇進する比率は低い、としている。

(4) キャリア形成のパターンについて、バングラ日系企業では、職務給制度の採用と関わる1つの職務に限定するキャリアパターン2を取る企業は今までは最も多いが、今後はやや減少する。それでも、3つのパターンの中でパターン1と並び最も多い。バングラデシュ企業は、今までも今後もパターン2をとる企業が最も多い。両国企業とも職務給制度を比較的多く採用している。

(5) コア人材制度の受け入れ度について、バングラデシュ企業の受け入れ度(2.75)は、調査した外国企業の中(ベトナム第2回調査2.47¹¹⁾、ミャンマー2.43、韓国2.20¹²⁾、タイ2.10¹³⁾、イ

ンドネシア1.85¹⁴⁾、モンゴル1.83¹⁵⁾)では最も高い。バングラ日系は2.56で、日系企業のアジア14か国平均(2.11)を大きく上回り、14か国中香港(2.57¹⁶⁾)に次いで2位である。バングラ日系企業はバングラデシュでコア人材制度の受け入れ度が高いことについて、かなり良く対応しているといえる。

【注】

- 1) 「バングラデシュの経済、ビジネス、課題」日本貿易振興機構(JETRO)ダッカ事務所、2017年10月。
- 2) 山田奈緒子「国際人的管理」『理論とケースで学ぶ国際ビジネス』三訂版、同文館、10章、2012年。
- 3) 古沢昌之「グローバル企業の人的資源管理」(『新グローバル経営論』白桃書房、10章、2007年)。10年後の現在も「日系企業には、ガラスの天井がある(一定以上の役職には就けない)と思われて」(『新興国ビジネス最前線』『ジェトロセンサー』2015年7月号)おり、日系企業側も人的資源管理に課題があることを自覚しており、「グローバルに最優秀な人材を引き付けられる魅力ある処遇体系に」することが、重要度と達成度のギャップが大きい要件の3位となっている(一條和生・野村総合研究所グローバルマネジメント研究チーム編著『グローバル・ビジネス・マネジメント—経営進化に向けた日本企業への処方箋』中央経済社)。
- 4) 笠原民子「日本企業における経営現地化の諸課題—HRMシステム改革の重要性」『アジア経営研究』No. 19、2013年。
- 5) 鈴木岩行「アジアにおける日系企業の人的資源管理」『アジア経営研究』No. 7、2002年。
- 6) 鈴木岩行が『和光経済』に執筆した一連の論文を参照のこと。中国、インド、インドネシア、ベトナム、タイ、シンガポール、マレーシア、韓国で2回調査を行った。
- 7) 中国企業の調査は、同一の質問項目で行えなかったため参考である。
- 8) 村山真弓・山形辰史編『知られざる工業国バングラデシュ』(アジア経済研究所、2014年)394頁。
- 9) バングラデシュは世界一のNGO大国と言われるほどNGOの影響力が強い。2011年と2012年の2回、社会的企業としてバングラデシュのNGOを調査した(鈴木岩行「南アジアにおける社会的企業—NGOと関連させて」『東西南北』和光大学総合文化研究所、2013年)。
- 10) 鈴木岩行「ミャンマー企業におけるコア人材育成」『和光経済』第48巻第1号、2015年。
- 11) 鈴木岩行・黄八洙「ベトナムにおける日系企業のコア人材育成—2007年調査との比較を中心に」『和光経済』第50巻第1号、2017年。ベトナム第1回調査では2.13であった(鈴木岩行・谷内篤弘編著『インドネシアとベトナムにおける人材育成の研究』八千代出版)。
- 12) 鈴木岩行・黄八洙「韓国における日系企業のコア人材育成」『和光経済』第50巻第2号、2018年。
- 13) 鈴木岩行「タイにおける日系企業のコア人材育成」『和光経

済』第50巻第3号, 2018年。

- 14) 鈴木岩行「インドネシアにおける日系企業のコア人材育成」『和光経済』第49巻第3号, 2017年。
- 15) 鈴木岩行「モンゴル企業における人材育成」『和光経済』第46巻第1号, 2013年。
- 16) 鈴木岩行「香港・台湾・韓国における日系企業のコア人材育成」『和光経済』第39巻第3号, 2007年。

【参考文献】

- [1] 鈴木岩行・谷内篤弘編著『インドネシアとベトナムにおける人材育成の研究』八千代出版, 2010年。
- [2] 石上悦朗・佐藤隆広編著『現代インド・南アジア経済論』ミネルヴァ書房, 2011年。
- [3] 南谷猛・浅井宏・松尾範久「成長著しい「次の新興国マーケット」バングラデシュ経済がわかる本」徳間書店, 2011年。
- [4] 笠原民子「日本企業における経営現地化の課題—HRMシステム改革の重要性」『アジア経営研究』No.19, 2013年。
- [5] ジェトロ『アジア新興国のビジネス環境比較—カンボジア、ラオス、ミャンマー、バングラデシュ、パキスタン、スリランカ編』ジェトロ, 2013年。
- [6] 村山真弓・山形辰史編『知られざる工業国バングラデシュ』アジア経済研究所, 2014年。
- [7] 長田華子『バングラデシュの工業化とジェンダー—日系縫製企業の国際移転』御茶ノ水書房, 2014年。
- [8] 天野倫文他編著『新興国市場戦略論—拡大する中間層市場へ・日本企業の新戦略』有斐閣, 2015年。
- [9] 深沢光樹「南アジア—多国籍企業とバングラデシュ縫製業」福田邦夫・大津健登編『現代アジア・アフリカ政治経済論—韓国、バングラデシュ、ケニア、チュニジアの地平』西田書店, 2015年。
- [10] 谷内篤博『個性を活かす人材マネジメント—近未来型人事革新のシナリオ』勁草書房, 2016年。
- [11] 「特集南西アジア—ここから羽ばたけ」『ジェトロセンサー』2016年9月号, ジェトロ。
- [12] 大橋正明他編著『バングラデシュを知るための66章』第3版, 明石書店, 2017年。
- [13] 八代充史『日本の雇用制度はどこへ向かうのか—金融・自動車業界の資本国籍を越えた人材獲得競争』中央経済社, 2017年。
- [14] 一條和生・野村総合研究所グローバルマネジメント研究チーム編著『グローバル・ビジネス・マネジメント—経営進化に向けた日本企業への処方箋』中央経済社, 2017年。
- [15] 「バングラデシュの経済, ビジネス, 課題」日本貿易振興機構 (JETRO) ダッカ事務所, 2017年10月。

今回の調査に関して、在バングラデシュ日系企業、バングラデシュ企業の方々および Japan-Bangladesh Chamber of Commerce and Industry 名誉会長の Hussain 先生に大変お世話になりました。ここに記して感謝を申し上げます。また、アンケートに日系企業1社、バングラデシュ企業5社から意見を書いていただきました。今後の研究に生かしたいと思いま

資料 ヒアリング調査の記録 バングラデシュにおける日系企業（4社ともダッカ市）

事例1 情報・メディア業A社

1. 会社概要

業 種：ソフトウェア作成

設立年月：2015年3月

進出目的：第1位現地市場、第2位安価な労働力、第3位情報収集（バングラデシュはIT人材が豊富なため）

企業形態：日本側67%出資（進出当初は99%日本側出資だったが、最近現地側の大幅増資となった）。

現地従業員数：15人（全員ホワイトカラー）

役員数：4人（社長以下全役員バングラデシュ人）

日本人会長（日本側親会社の社長）にヒアリングを行った。

2. コア人材の充足度

コア人材はやや不足である。

3. コア人材の採用・選抜

コア人材の採用は信用できるので、社員による紹介を主にしている。

コア人材の選抜要件として、第一に社内外での過去の実績である。第二に人柄で、仕事に価値を認める人間である。第三に問題解決力である。

コア人材となるかの最終決定は、現地子会社の日本人会長とバングラデシュ人の社長で最終的に

決める。

コア人材に決定するのは、選抜要件で見たように実績がある人を採用するので、入社時である。

4. コア人材の育成・キャリア形成

コア人材の育成施策として、社外の研修機関への派遣を行っている。社外の研修機関への派遣としては、（社内言語は英語であるが）希望者に日本語を学ばせに行かせている。

コア人材のキャリア形成としては、これまでも今後も一定年齢までにITエンジニアという狭い範囲の職務を経験させ企業内スペシャリストを育成する方法である。

5. コア人材の職種と昇進させる職位

コア人材として、IT企業であるので、開発・設計職、生産・技術職が必要である。

コア人材の昇進は、すでに現地子会社の社長は出ているので、社長まで可能である。

6. コア人材の定着策

コア人材の定着策としては、能力開発機会の拡充、裁量権の拡大が非常に有効と考えている。

7. コア人材に対する考え方

バングラデシュではジョブホップが多く、長期的に勤める人は少ないため、コア人材制度は、人材が流動化する中で有効な人材育成のシステムであるので大いに受け入れられる。

事例2 運輸・通信業B社

1. 会社概要

業 種：衣服検品、ロジスティック業
 設立年月：2009年11月
 進出目的：安価な労働力のみ
 企業形態：単独出資
 現地従業員数：1400人（内ホワイトカラー140人）
 管理職数：31人（内日本人10人）
 役員数：2人（日本人2人）
 日本人副社長にヒアリングした。

2. コア人材の充足度

コア人材のイメージは現場を成立させ、検品だけでなくロジスティックもスピード感を持って、サービスを提供できる人である。コア人材はかなり不足していると感じている。

3. コア人材の採用・選抜

コア人材は、インターネットによる採用が最も多い。新聞・求人雑誌等による採用、他社からヘッドハント、社員による紹介も行っている。インターネットへの応募者が1000人に達することもある。

コア人材の選抜要件は、第一に実行力、第二に語学力、第三に人柄であるが、社内で幹部として権威を維持するには学歴が重要である。大学に行けなかったマネジャーはOpen Universityに通っている。会社は学費は出さないが、休暇は与えている。

コア人材を最終的に決定するのは子会社の日本人社長・役員であり、決定する時期は、入社後1年以内である。

4. コア人材の育成・キャリア形成

コア人材の育成施策は、コア人材を意識したキャリア形成を行っている。優秀な人にキャリアパスを提示している。

コア人材のキャリア形成は、今のところ一定年齢までに1つの職務を身につける方法なため、検品しかできず経営できない。現在バングラデシュ人の経営幹部の最高位は、アシスタントGMであるが、Deputy GM、将来的にはDirectorまでさせたいので、経営教育が必要と考えている。

5. コア人材の職種と昇進させる職位

前述のように、検品しかできないため、コア人材の職種としては、法務・特許職を除く、営業職、総務・人事職、財務・経理職、開発・設計職、生産・技術職が必要としている。

コア人材の昇進は、現在は部長クラスまでと考えている。

6. コア人材の定着策

昇進・昇格のスピード、給与・賞与の反映幅の拡大、能力開発機会の拡充、裁量権の拡大、報奨金・奨励金制度がコア人材の定着に有効である。中でも昇進・昇格のスピードが給与・賞与の反映幅の拡大と結びつくので、最も有効であると考えている。

7. コア人材に対する考え方

コア人材制度は、限られた資源を有効に活用し、能力があるものを魅きつけるシステムであるため、大いに受け入れられると考えている。バングラデシュではコア人材の育成が早く行われるとしている。

事例3 消費関連製造業C社

1. 会社概要

業 種：帽子・バッグ・小物製品製造

設立年月：2013年

企業形態：現地企業との合弁（日本側出資75%）

進出目的：第1位安価な労働力，第2位逆輸入

現地従業員数：30人（ホワイトカラー3人）

管理職数：3人（内日本人1人）バングラデシュ人工場長（役員兼任），副工場長（課長相当），日本人チェアマン代理（生産管理担当）。日本人チェアマン代理は2016年入職。それまで常駐の日本人はいなかった。

役員数：3人（内日本人2人）バングラデシュ人工場長（株主でもある），日本人役員は日本在住

日本人チェアマン代理にヒアリングした。

2. コア人材のイメージ・充足度

規模が小さいこともあり，コア人材のイメージは課長（副工場長）である。コア人材は，かなり不足と感じている。

3. コア人材の採用・選抜

コア人材の採用は，信用できるので社員による紹介が多い。

コア人材の選抜要件は，第一に問題解決力，第二に洞察力，第三にリーダーシップである。工場では日々問題が発生するので，問題解決力が重要である。さらに，皮の原料や金具などが足りないと納期に間に合わなくなる。納期に間に合わせるためには，皮の原料や金具がいつまでにどのくらい必要となるかという洞察力も重要である。

コア人材は現地子会社のバングラデシュ人役員（工場長）が決定する。日本人チェアマン代理も面接には加わる。決定する時期は，定着率がよくなく1～2年で転職することもあり，入社後1～3年は必要である。

4. コア人材の育成・キャリア形成

コア人材の育成施策として，日本本社へ出向させ上位の職務を経験させている。現在の工場長はこれを経験している。

工場にいるバングラデシュ人従業員は，消極的で自分のできることしかせず，上昇志向が少ないため，コア人材のキャリア形成は，一定年齢までに1つの職務で高度な専門性を身につける方法しか取れない。

5. コア人材の職種と昇進させる職位

コア人材の職種として，メーカーなのでまず生産・技術職が必要である。また，税務署との関係で財務・経理職，税関との関係で法務・特許職も必要である。

バングラデシュ人工場長は株主でもあるため，役員になっているが，それ以外のバングラデシュ人コア人材に関しては，前述のように，日本人チェアマン代理は2016年に入職して3年しか経っていないので，どこまで昇進可能かわからないとしている。

6. コア人材の定着策

給与・賞与の反映幅の拡大，昇進・昇格のスピード，報奨金・奨励金制度，表彰制度，福利厚生の実施がコア人材の定着に有効である。中でも給与・賞与の反映幅の拡大が最も有効である。

7. コア人材に対する考え方

コア人材制度は，人材が流動化する中で有効な人材育成システムで，ホワイトカラーの選抜に有効なシステムであるが，選抜のための基準作りや評価が難しく，またコア人材の要件を満たす人材が少ないので，あまり受け入れられないと思われる。教育のためか，上昇志向が少なく，評価されたいと感じないようである。また，同社従業員に限ったことかもしれないが，選抜されることを良しとしないところも感じられる，としている。

事例 4 建設・不動産業 D 社

1. 会社概要

業 種：エンジニアリング

設立年月：2013 年

企業形態：現地企業との合弁（日本側出資 60%）

進出目的：バングラデシュへの技術移転および当地での人材育成

現地従業員数：5 人（ホワイトカラー 5 人）

管理職数：2 人（内日本人 0 人）

役 員 数：5 人（内日本人 1 人）

日本でエンジニアリング会社を起こしたバングラデシュ人が上記の目的のため、バングラデシュに作った会社。

バングラデシュ人創業者（会長）にヒアリングした。

2. コア人材の充足度

充分であると感じている。

3. コア人材の採用・選抜

コア人材の採用は、新聞・求人雑誌等による採用、他社からのヘッドハント、社員による紹介が多い。

コア人材の選抜要件は、第一に語学力（日本へ派遣するため日本語）、第二に洞察力、第三に専門性である。

コア人材は現地子会社の特別委員会が推薦し、バングラデシュ人会長が決定する。決定する時期

は、入社時であるが、マナーから教える必要がある。

4. コア人材の育成・キャリア形成

コア人材の育成施策として、コア人材を意識したキャリア形成を行っている。

コア人材のキャリア形成は、エンジニアは設計だけでなく品質等のことも知らなくてはならないので、一定年齢までに狭い範囲の職務を経験し、企業内スペシャリストを育成する方法である。

5. コア人材の職種と昇進させる職位

コア人材の職種として、営業職、財務・経理職、法務・特許職が必要であるが、特に財務・経理職が必要である。

前述のように、バングラデシュ人の人材を育成することが進出目的であるので、コア人材を昇進させる職位は現地子会社社長はもちろん、自分が経営している日本本社の役員も可能である。

6. コア人材の定着策

能力開発の機会の拡充、報奨金・奨励金制度、福利厚生の実施がコア人材の定着に有効である。中でも能力開発の機会の拡充が最も有効である。

7. コア人材に対する考え方

コア人材制度は、バングラデシュ人のプライドの関係から、選抜のための基準作りや評価が難しいが、限られた資源を有効に活用し、ホワイトカラーの選抜に有効なシステムであるので、大いに受け入れられると思われる。

バングラデシュにおける現地企業（すべてダッカ）

事例5 消費関連製造業E社

1. 会社概要

業 種：繊維製品製造

設立年月：2007年

企業形態：100% 外資（デンマーク）

従業員数：従業員数1400人（ホワイトカラー70人，ブルーカラー1330人）

役 員：全員バングラデシュ人

2. コア人材の充足度

十分である。

3. コア人材の採用・選抜

コア人材は，社員による紹介とインターネットにより採用している。

コア人材の選抜要件は1位学歴，2位社内での実績，3位専門性である。

コア人材は社長が入社時に決定。

4. コア人材の育成・キャリア形成

育成施策は社外の研修機関（繊維関係の協会）

への派遣が多い。

キャリア形成パターンは，経験者は一定年齢までに1つの職務で高度な専門性を身につけ，その分野のプロフェッショナルを育成するキャリアが多い。

5. コア人材の昇進と必要な職種

コア人材に必要な職種は，1位営業職，2位財務・経理職，3位開発・設計職，4位生産・技術職，5位法務・特許職の順に必要としている。

コア人材の昇進は部長クラスが非常に多い。

6. コア人材の定着策

コア人材の定着策としては，1位昇進・昇格のスピード，2位能力開発の機会の拡充，3位表彰制度が有効である。

7. コア人材に対する考え方

コア人材制度は，コア人材以外の社員のモチベーションが失われることがあるが，世の中の変化に対応でき，また人材が流動化する中で有効な人材育成システムであるため，大いに受け入れられると考えている。

事例 6 消費関連製造業 F 社

1. 会社概要

業 種：繊維製品製造

設立年月：2008 年

企業形態：すべて国内資本

従業員数：従業員数 3200 人（ホワイトカラー 200 人，ブルーカラー 3000 人）

2. コア人材の充足度

かなり余剰と感じている。

3. コア人材の採用・選抜

コア人材は，職業紹介機構を通じて募集し，応募者に面接して採用している。

コア人材の選抜要件は，1 位専門性，2 位問題解決力，3 位社内外での実績である。

コア人材は，オーナー企業であるので社長が，入社時に決定している。

4. コア人材の育成・キャリア形成

育成施策はコア人材を意識したキャリア形成を行っている。

キャリア形成パターンは，専門性を活かすため，これまでも今後も一定年齢までに 1 つの職務で高度な専門性を身につけ，その分野のプロフェッショナルを育成するキャリアである。

5. コア人材の昇進と必要な職種

コア人材の昇進は部長までで，役員以上はオーナー一族である。

必要な職種は生産・技術職である。

6. コア人材の定着策

定着策としては，表彰制度と福利厚生の実施が有効である。

7. コア人材に対する考え方

コア人材制度は，育成に費用と時間がかかるが，ホワイトカラーの選抜に有効で，能力があるものを惹きつけるシステムであるため，大いに受け入れられると考えている。

事例7 消費関連製造業G社

1. 会社概要

業種：繊維製品製造

設立年月：2018年12月

企業形態：外資系企業とのバングラデシュ側の多数合併

従業員数：従業員数326人（ホワイトカラー43人，ブルーカラー283人）

2. コア人材の充足度

やや不足である。

3. コア人材の採用・選抜

コア人材は，新聞・求人雑誌等，社員による紹介，インターネットによる採用がやや多い。

コア人材の選抜要件は，1位学歴，2位社内外での過去の実績，3位リーダーシップである。

コア人材の最終決定は人事部門と特別委員会が行い，入社後1年以内である。

4. コア人材の育成・キャリア形成

育成施策は，コア人材を意識した能力開発プロ

グラムである。

キャリア形成パターンは，これまでも今後も一定年齢までに1つの職務で高度な専門性を身につけ，その分野のプロフェッショナルを育成するキャリアである。

5. コア人材の昇進と必要な職種

コア人材に必要な職種は，1位生産・技術職，2位営業職である。

コア人材の昇進はオーナー企業であるので，課長までである。

6. コア人材の定着策

給与・賞与の反映幅の拡大と昇進・昇格のスピードが非常に有効である。

7. コア人材に対する考え方

コア人材制度は，育成に費用や時間がかかるが，限られた資源を有効に活用するシステムであるので，どちらかというと受け入れられると考えている。

（2019年11月13日 受稿）
（2019年12月4日 受理）